

## Digitalisierung ohne Technik? Das Beispiel eines Praxislabors zu Arbeit 4.0

Meyer, Uli

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Meyer, U. (2018). Digitalisierung ohne Technik? Das Beispiel eines Praxislabors zu Arbeit 4.0. *AIS-Studien*, 11(2), 229-246. <https://doi.org/10.21241/ssoar.64875>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Uli Meyer<sup>1</sup>

## **Digitalisierung ohne Technik? Das Beispiel eines Praxislabors zu Arbeit 4.0**

**Abstract:** Dieser Artikel argumentiert für eine eigenständige (arbeits-)soziologische Perspektive zur Digitalisierung. Ein Großteil der arbeitssoziologischen Digitalisierungsforschung setzt bei der Einführung neuer Technologie an. Der vorliegende Beitrag argumentiert dagegen, dass viele aktuell relevante Phänomene anders gelagert sind und (arbeits-)soziologische Forschung diese übersieht, wenn sie Digitalisierung allein über Technologie definiert. Am Beispiel der Umsetzung eines *Praxislabors zu Arbeit 4.0* wird ein solcher Fall beschrieben. Dieses Praxislabor ist als Reaktion auf die Debatten um Industrie 4.0 und Arbeit 4.0 ins Leben gerufen worden. Es ist ein Beispiel dafür, wie die Zukunft der Arbeit gestaltet werden kann und wie sich Mitbestimmung im Kontext der Digitalisierung möglicherweise wandelt. Interessanterweise spielt neue Technik dabei keine große Rolle. Nach der Einleitung präsentiert und diskutiert der Artikel den Fall des Praxislabors, die Besonderheiten der Untersuchungsmethode, die organisationalen Prozesse im Praxislabor aus Sicht der Betriebsräte und stellt anhand dieses Falls die Frage nach dem Verhältnis von Digitalisierung und Technik.

### **1 Einleitung**

Durch Digitalisierung verändert sich Arbeit – so viel ist vermutlich unbestritten. Betrachtet man die Details, sind die Dinge deutlich weniger klar. Dies beginnt bereits beim Begriff der Digitalisierung. Ursprünglich beschreibt Digitalisierung die Umwandlung analoger Daten in eine digitale Form. In den allermeisten Fällen ist das gleichbedeutend mit der Umwandlung von Daten in eine computerlesbare Form. Immer häufiger ist mit Digitalisierung jedoch die Transformation gesellschaftlicher Bereiche als Folge des Einsatzes von auf digitalen Daten basierenden Technologien gemeint (Brennen/Kreiss 2016).<sup>2</sup> Ohne Frage weisen aktuelle Debatten zu Digitalisierung Merkmale eines „Hypes“ auf (Hirsch-Kreinsen 2015: 9). Insbesondere im industriellen Kontext wird dies verstärkt über die Bindung an die Debatte um eine vierte industrielle Revolution, um eine Industrie 4.0.<sup>3</sup> Die Dynamik und Rhetorik der Debatten zeigt Ähnlichkeiten zu jenen rund um das Internet in den späten 1990er Jahren, als dieses mit Begriffen wie Information, Super Highway oder New Economy als technische Grundlage einer besseren Zukunft beschrieben wurde. Vom Inhalt her weisen die Debatten dagegen Ähnlichkeiten auf zu vorhergehenden Debatten zur Automatisierung und Digitalisierung in der Industrie. Besonders prominent wurde z. B. in den 1970ern bis in die 1980er Jahren die Idee des Computer Integrated Manufacturing (CIM) diskutiert (Harrington 1973; Hirsch-Kreinsen et al. 1990). Vorläufer finden sich aber bereits in den 1950er Jahren (Heßler 2016). Die begriffliche und inhaltliche Unschärfe, die mit all diesen Digitalisierungsdebatten einhergeht, führt zu nicht unbedeutenden Schwierigkeiten, das zugrundeliegende Phänomen zu erfassen. Im Rah-

<sup>1</sup> Dr. Uli Meyer, Munich Center for Technology in Society (MCTS), Technische Universität München. E-Mail: uli.meyer@tum.de.

<sup>2</sup> Im Englischen scheint sich dazu die Unterscheidung zwischen Digitization (Umwandlung von Daten) und Digitalization (gesellschaftliche Transformation) durchzusetzen.

<sup>3</sup> Zu Industrie 4.0 als Technologieversprechen siehe (Hirsch-Kreinsen 2016), zur Wirkmächtigkeit des Begriffs (Meyer 2018), zur Ideengeschichte gerade auch jenseits des Begriffs (Pfeiffer 2017).

men der *Forschungsgruppe Reorganizing Industries*<sup>4</sup> haben KollegInnen und ich in den letzten Jahren eine Reihe von Studien zur Digitalisierung in Unternehmen durchgeführt. All diese Studien adressieren explizite Digitalisierungsprojekte. Das Überraschende ist, dass in der Praxis dieser Projekte wenig von dem zu finden ist, was gegenwärtig landläufig unter Digitalisierung verstanden wird. Es kam also weder zum Einsatz von Robotern, Cloud Computing oder Cyber-Physical Systems, kein Crowd-Work, keine Open Innovation – weder als Experiment und schon gar nicht im alltäglichen Gebrauch. Während die Selbstdarstellung und das Außenbild der Unternehmen eine Vorreiterrolle beim Einsatz digitaler Technologien nahelegt, sind in der Praxis Microsoft Windows und Office-Produkte wie etwa Excel oder Paint die elaborientesten Digitalisierungstools, die zum Einsatz kommen. Die beworbene Künstliche Intelligenz (KI)-Anwendung existiert entweder nicht oder ist so impraktikabel, dass sie in der alltäglichen Praxis keine Rolle spielt. Dabei handelt es sich nicht – das sei noch einmal betont – um einen Blick in beliebige kleine und mittelständische Unternehmen, in denen die Digitalisierung noch nicht angekommen ist. Vielmehr handelt es sich um mittelständische Unternehmen und Großkonzerne, die explizit Digitalisierungsprojekte starten. Wie kann es nun sein, dass dort, wo insbesondere in industriellen Kontexten Digitalisierung behauptet wird, häufig etwas ganz Anderes vorzufinden ist, als zu erwarten wäre? Die Debatte um Digitalisierung scheint (noch) deutlich mächtiger zu sein als die Prozesse, die behaupten, dies zu beschreiben.

Zentrales Merkmal der aktuellen Debatten, wie etwa die zu einer Industrie 4.0, ist ihre ingenieurwissenschaftliche Prägung. Am Anfang steht die Einführung neuer Technologien, die dann weitere, auch soziale Veränderungen auslösen. So formuliert etwa die Plattform Industrie 4.0:

„In der Industrie 4.0 verzahnt sich die Produktion mit modernster Informations- und Kommunikationstechnik. Treibende Kraft dieser Entwicklung ist die rasant zunehmende Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft. Sie verändert nachhaltig die Art und Weise, wie zukünftig in Deutschland produziert und gearbeitet wird: Nach Dampfmaschine, Fließband, Elektronik und IT bestimmen nun intelligente Fabriken (sogenannte *Smart Factories*) die vierte industrielle Revolution.“ (Plattform Industrie 4.0)<sup>5</sup>

Ausgangspunkt der Digitalisierung sind neue, „modernste“ Technologien. Im Kern „steht die technische Integration“ von Cyber-Physical Systems in industriellen Kontexten. Alle weiteren gesellschaftlichen Veränderungen sind „sich daraus ergebende Konsequenzen“ (Kagermann et al. 2013: 18). Sie steht damit in der Tradition früherer technikzentrierter Diskurse (Hirsch-Kreinsen 2018). So wenig es überraschen kann, dass eine solche Sichtweise von stark ingenieurwissenschaftlichen Verbänden wie Acatech vertreten wird, so erstaunlich ist es doch, dass auch politische Akteure und Sozialwissenschaftler (wieder) verstärkt sozialen Wandel, alleine durch Technik ausgelöst, beschreiben und analysieren.

Das folgende Beispiel eines Gestaltungsversuchs einer Zukunft der Arbeit wird nicht sichtbar, wenn Digitalisierungsforschung nur nach der Einführung neuer Tech-

<sup>4</sup> <https://www.mcts.tum.de/en/research-groups/reorganizing-industries/>, zuletzt aufgesucht am 30.07.2018.

<sup>5</sup> <https://www.plattform-i40.de/I40/Navigation/DE/Industrie40/WasIndustrie40/was-ist-industrie-40.html>, zuletzt aufgesucht am 03.05.2018.

nologie sucht. Zwar ist das Projekt eine Folge der Digitalisierungsdebatte, zeigt sich aber eben gerade nicht in der Einführung neuer Technologie.

## 2 Das Praxislabor Arbeit 4.0

Das im Folgenden beschriebene *Praxislabor Arbeit 4.0* zeichnet sich dadurch aus, sich explizit auf Digitalisierung zu beziehen, Fragen nach der Zukunft der Arbeit und ihrer Gestaltung zu stellen und dann doch kaum Bezug auf neue Technologien aufzuweisen. An diesem Fall möchte ich zum einen die Dynamik solcher neuen Formen der Gestaltung von Arbeit untersuchen. Darüber hinaus verdeutlicht der Fall jedoch auch den Einfluss und die Wirkung von Digitalisierung jenseits der Einführung von Hightech.

Bei dem untersuchten Fall handelt es sich um ein Praxislabor zur Erprobung neuer Formen der Arbeit in einem Unternehmen. Das Format von Praxislaboren ist ursprünglich vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) vorgeschlagen worden. Bis es Ende des Jahres 2016 im vom BMAS veröffentlichten *Weißbuch Arbeiten 4.0* Erwähnung gefunden hat, hat die Idee der Praxislabore bereits einige Wandlungen durchlaufen. In der ursprünglich angedachten Form stand die Flexibilisierung von Arbeit im Vordergrund und beinhaltete auch die Erprobung von Deregulierung. Im Rahmen von Praxislaboren sollten z. B. auch Arbeitszeitregelungen räumlich und zeitlich begrenzt außer Kraft gesetzt werden können. Dieser Aspekt ist vom BMAS jedoch nicht umgesetzt oder weiterverfolgt worden. Stattdessen ist das Konzept deutlich ausgeweitet worden auf verschiedene Formen der Veränderung von Arbeit und Arbeitsprozessen. Praxislabore sind nun Teil der vom BMAS initiierten und unterstützten Experimentierräume, in denen Unternehmen breiter aufgestellt Neues erproben sollen:

„Der Wandel der Arbeit sollte [...] gemeinsam gestaltet werden, und dabei sind die Erfordernisse des Unternehmens ebenso wie die Bedürfnisse und Ansprüche der Beschäftigten zu berücksichtigen [...]. Sozialpartnerschaftlich entwickelte Experimentierräume können hier eine wesentliche Rolle etwa in Form von betrieblichen Praxislaboren spielen.“ (Weißbuch Arbeiten 4.0)<sup>6</sup>

Die in diesem Rahmen in Unternehmen initiierten Projekte legen die Idee der Experimentierräume sehr weit aus.<sup>7</sup> Das von uns untersuchte Praxislabor orientiert sich stark an der ursprünglichen Frage der (Neu-)Gestaltung von Arbeit – jedoch ohne den Deregulierungsaspekt. Das Praxislabor wird durchgeführt im deutschen Teil eines großen, internationalen IT- Unternehmens. Das Unternehmen bietet selbst Digitalisierungslösungen an, sieht sich aber selbst in der Situation, intern die Digitalisierung vorantreiben zu müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Zu diesen Digitalisierungsbestrebungen gehört z. B. der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) und Big Data- Lösungen. Das Unternehmen sieht sich zugleich als Treiber und Getriebener der Digitalisierung. Historisch bedingt zeichnet es sich durch einen für ein IT- Unter-

---

<sup>6</sup> <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf>, zuletzt aufgesucht am 30.07.2018.

<sup>7</sup> Beispiele finden sich unter <https://www.arbeitsviernull.de/experimentierraeume/start.html>, zuletzt aufgesucht am 30.07.2018.

nehmen sehr hohen Organisationsgrad aus. Viele Beschäftigte sind Gewerkschaftsmitglieder, und die Betriebsräte haben eine etablierte Position im Unternehmen.

Das Praxislabor ist als konkrete Reaktion des Unternehmens auf aktuelle Digitalisierungsdebatten initiiert worden. Vertreter des Managements waren bereits in die ursprüngliche Konzeption der Praxislabore beim BMAS involviert und verfolgten diese dann eigenständig weiter, als dieser Zuschnitt beim BMAS an Bedeutung verlor. Vertreter der Betriebsräte im Unternehmen wiederum waren an der Entwicklung des Weißbuchs Arbeit 4.0 des BMAS beteiligt, in dem die Praxisräume beschrieben sind. Zugleich wurde von Arbeitnehmerseite im Unternehmen ein *Arbeitskreis Arbeit 4.0* gegründet, der sich mit Themen der Zukunft der Arbeit im Kontext der Digitalisierung im Unternehmen auseinandersetzt.

Arbeitgebervertreter und der *Arbeitskreis Arbeit 4.0* der Betriebsräte beschließen 2017, unternehmensintern ein Praxislabor zur Zukunft der Arbeit durchzuführen. Seitdem werden regelmäßig Treffen zur Planung des Praxislabors veranstaltet. Diese Treffen finden an verschiedenen Standorten des Unternehmens in Deutschland statt. Teilnehmende Gruppen sind Arbeitgebervertreter, Betriebsräte und mitunter auch Gewerkschaftsvertreter. Experten zum Thema Digitalisierung, Entwickler oder Ähnliches sind an dem Prozess nicht beteiligt. Das Projekt wird auf zwei Ebenen diskutiert und konzeptioniert. Zum einen geht es darum, ein spezifisches Thema der Zukunft der Arbeit zu bearbeiten. Darüber hinaus geht es aber auch dezidiert darum, mit dem Praxislabor eine neue Form der Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Arbeitgeber zu entwickeln und zu etablieren. Eine der Motivationen der Arbeitgeberseite zu Beginn des Praxislabors war, die Attraktivität des Unternehmens für Arbeitnehmer zu steigern und die Effizienz zu erhöhen. Dies hat sich deutlich gewandelt. Die Schaffung eines neuen Modus der Kooperation mit den Arbeitnehmervertretern ist als Ziel deutlich in den Vordergrund getreten. Die grundsätzlichen Ideen institutioneller Mitbestimmung (Baum-Ceisig et al. 2014) werden im Praxislabor nicht hinterfragt. Im Rahmen eines zweitägigen Workshops entwickelten die am Praxislabor beteiligten Gruppen – Arbeitgeber, Betriebsräte, Gewerkschaftsvertreter – mögliche Themen eines Praxislabors zum Thema Arbeit 4.0. Wichtig war dabei, dass Themen nicht konsensuell entwickelt wurden. Jede beteiligte Person konnte beliebige Themen nennen. Das Überraschende daran war, dass bereits dieses Spektrum aller angedachten Themen wenig Technikbezug hatte. Angedacht wurden Inhalte wie etwa *Lebensphasenorientierung*, *Führungskultur* oder *Empowerment*. Zu jedem der Themen gab es eine detaillierte Ausarbeitung einer möglichen Ausgestaltung. Auch hier gab es keine herausgestellte Orientierung auf Technik. Gewählt wurde letztendlich das Thema *Mobiles Arbeiten*. Dieses hat zwar einen Technikbezug, z. B. in der Frage, ob neue Notebooks für die teilnehmenden Mitarbeiter nötig sind, was die Anforderungen an Smartphones sind, welche Software genutzt werden kann und soll, wie Netz- und Serverzugang sichergestellt werden kann und Ähnliches. Bezugspunkte sind jedoch schon lange im Unternehmen verfügbare und weit genutzte digitale Technologien, die in einem arbeitsorganisatorisch veränderten Kontext eingesetzt werden sollen, nicht neue Technologien, die ihren Kontext verändern.

Um diesen neuen Kooperationsmodus zwischen Betriebsräten und Arbeitgebern zu verwirklichen und gleichzeitig ein schrittweises Erforschen sich verändernder Arbeits- und Organisationsweisen zu ermöglichen, sollen über den Zeitraum von einem Jahr ergebnisoffen verschiedene neue Formen des *Mobilen Arbeitens* erprobt und evaluiert werden. Auf diese Weise wollen sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber etwas über mögliche Veränderungen und Gestaltungsoptionen lernen. Dies soll geschehen, indem über einen Zeitraum von einem Jahr ca. 200 Mitarbeiter im Unternehmen räumlich (und zeitlich) flexibel nach eigenen Vorstellungen mobil arbeiten. Die Mitarbeiter sollen dabei freiwillig teilnehmen können und aus unterschiedlichen Unternehmensteilen gewonnen werden. Dies wird begleitet durch einen Steuerungskreis. Die Praxis des *Mobilen Arbeitens* und deren Folgen werden in regelmäßigen Abständen erhoben und reflektiert. Entsprechend hat der Steuerungskreis die Möglichkeit nachzusteuern. Am Ende der Erprobungsphase werden die Ergebnisse evaluiert und basierend darauf gemeinsam zwischen Vertretern der Arbeitgeber und -nehmer verhandelt, ob davon etwas umgesetzt werden soll oder welche anderen Konsequenzen daraus gezogen werden sollen.

### 3 Das Praxislabor als Untersuchungsmethode

So wie das Praxislabor im Unternehmen auf verschiedenen Ebenen von Bedeutung ist, ist es auch aus verschiedenen soziologischen Perspektiven interessant. Einerseits ist es einer der Orte und Formen, in denen die Zukunft der Arbeit verhandelt wird. Darüber hinaus bietet es auch einen besonderen Blick auf die Hinterbühne des Unternehmens. Schon die Beobachtung der Planung und Vorbereitung des Praxislabors macht deutlich, inwieweit auch ein solch neues Format gebunden ist an die eingespielten Routinen, Strukturen, Erwartungen und Erfahrungen, die in dem Unternehmen existieren. Das Praxislabor ist ein Beispiel dafür, dass Methoden jenseits von Interviews oder Befragungen nützlich sind,<sup>8</sup> möchte man Prozesse in Unternehmen – im hier beschriebenen Fall die Gestaltung der Zukunft der Arbeit – genauer untersuchen.

In der Planungsphase basiert die Empirie auf teilnehmenden Beobachtungen bei gemeinsamen Treffen zwischen Betriebsrat, Arbeitgeber und Gewerkschaft, bei jeweils getrennten Treffen der Betriebsratsvertreter oder den Vertretern des Managements. Dies wurde ergänzt um Interviews mit allen beteiligten Akteuren, in den meisten Fällen mehrfach und zu unterschiedlichen Phasen des Praxislabors. Hinzu kommen prozessproduzierte Daten, wie etwa die interne Kommunikation, die im Rahmen des Praxislabors erstellten Dokumente und andere uns zur Verfügung gestellten Materialien. In der Praxisphase wird all dies weitergeführt werden, jedoch ergänzt um regelmäßige Befragungen der TeilnehmerInnen und um weitere prozessproduzierte Daten, wie etwa die auf den Servern vermerkten Arbeitszeiten, die verwendete Software usw. Dieser Methodenmix erlaubt einen Einblick in die Praxis des Gestaltungsprozesses, in die Dynamik der Aushandlung zwischen Betriebsratsvertretern und Arbeitgebervertretern, in die Praxis der Betriebsratsarbeit und in die verschiedenen As-

---

<sup>8</sup> Dies sind vermutlich weiterhin die dominanten Formen der Datenerhebung in der Arbeits- und Industriesoziologie. Siehe z. B. das Schwerpunktheft zu Industrie 4.0 der WSI Mitteilungen 3/2018.

pekte der Unternehmensführung. Wir begleiten den Prozess seit dem ersten Treffen des Praxislabors, und gestalten ihn bis zu einem gewissen Grad auch mit.<sup>9</sup> Es wäre nicht möglich gewesen, diesen Grad an Einblick als außenstehender Beobachter zu bekommen. Andernfalls hätten wir vermutlich keinen Zugang erhalten, hätten aber, falls doch, vermutlich nicht das Vertrauen aufbauen können, das aktuell besteht.<sup>10</sup>

Wir haben uns bereit erklärt, das *Format* des Praxislabors mitzugestalten und in diesem Prozess Daten zu erheben. Dabei ist allen Beteiligten klar, dass wir ebenso wie die anderen Parteien – insbesondere Betriebsrats- und Arbeitgebervertreter – eine eigene Agenda verfolgen. In unserem Fall ist das die soziologische Forschung. Das ist allen beteiligten Akteuren klar kommuniziert und bewusst. Aus dem gleichen Grund lehnen wir es ab, das Praxislabor *inhaltlich* mitzugestalten. Es wäre durchaus problematisch, wenn wir die Erstellung der Themen im Praxislabor untersuchen würden und daran aktiv mitgearbeitet hätten. Auch anhand dieser Abgrenzung von formaler und inhaltlicher Ausgestaltung verdeutlichen wir immer wieder unsere Rolle im Prozess.

#### 4 Die Praxis des Praxislabors

Das Praxislabor ist Ausdruck des klaren Wunsches von Betriebsrat und Arbeitgeber nach gemeinsamer Gestaltung. Es existiert eine geteilte Wahrnehmung, dass Arbeit sich durch Technik verändern wird, dass aus diesem Grund in diesem Bereich Handlungsdruck im Unternehmen besteht und neue Formen der Gestaltung von Arbeit gefunden werden müssen. Bestehende Formen werden als nicht flexibel genug, nicht offen genug, als zu statisch betrachtet für die Anforderungen an Arbeit, die sich durch Digitalisierung ergeben. Bestehende Routinen sollen durchbrochen werden. Jenseits dessen weichen die bestehenden Vorstellungen durchaus voneinander ab.

Ursprünglich war der Beginn der konkreten Erprobung des *Mobilen Arbeitens* für Anfang des Jahres 2018 geplant, dann wurde er auf Mitte 2018 verschoben. Auch dieser Termin ließ sich nicht halten. Es war noch nicht geklärt, in welchem Rahmen zukünftig notwendige Entscheidungen getroffen und festgehalten werden sollen. Ebenfalls bestand keine Einigung darüber, welche Rolle Betriebsvereinbarungen (Matuschek/Kleemann 2018) im Praxislabor spielen sollten und welchen Nutzen sie hätten. Zum Zeitpunkt der Einreichung dieses Artikels ist unklar, wann genau mit der Erprobungsphase begonnen werden kann. Die Situation stellt sich als eine Art sozialer Verriegelung (Brunsson 1985) dar. Auf Seiten aller – oder doch zumindest fast aller – Beteiligten existiert ein sehr klarer Gestaltungswille. Das Praxislabor wird als sinnvoll, wenn nicht sogar als notwendig erachtet. Dieser Gestaltungswille lässt sich allerdings – häufig zum Frust gerade auch der Beteiligten – jedoch nicht problemlos in Gestaltung umsetzen. Zu verschiedenen Zeitpunkten der Planung der Erprobungsphase waren unterschiedliche Gruppen zögerlich, was die Weiterentwicklung des Praxislabors betrifft. Im Folgenden wird primär auf die Herausforderungen eingegangen, die für Betriebsräte bestehen, ein solches Praxislabor durchzuführen. Ähnli-

---

<sup>9</sup> Die an der formalen Mitgestaltung und inhaltlichen Analyse des Praxislabors Beteiligten sind Tobias Drewlani und ich.

<sup>10</sup> Dieses ist jedoch immer prekär und muss kontinuierlich wiederhergestellt bzw. aufrechterhalten werden.

ches lässt sich jedoch ebenfalls für die Arbeitgeberseite und die Gewerkschaftsvertreter formulieren.

Betrachtet man die Dynamik der Planungstreffen und auch die Form des Austauschs und der Informationspolitik zwischen den Treffen, so hat sich über einen längeren Zeitraum der Eindruck einer nahezu klischeehaften Rollenverteilung aufgedrängt. Das Management schien die Rolle des Treibers und Gestalters innezuhaben, während die Betriebsräte die Rolle des Bremsers zu übernehmen schienen. Dies ist nicht nur der Eindruck, der in dieser Phase bei den Treffen entstand, etwa wenn die Vertreter der Arbeitgeber klare Entscheidungen und feste Zeitpläne einfordern, während die Betriebsräte die bestehenden Möglichkeiten erst einmal zur Abstimmung in die verschiedenen Betriebsratsebenen geben möchten, um sich dann Wochen später wieder zu treffen und auf der Basis der dort getroffenen Entscheidungen dann zu überlegen, wie eine mögliche inhaltliche und zeitliche Ausgestaltung aussehen könnte. Nachfolgende Treffen folgten der gleichen Dynamik. Diese Einschätzung – Betriebsräte als Bremsen – wird auch von Gewerkschafts- und Betriebsratsseite formuliert. So beschreibt etwa ein Betriebsratsmitglied das Praxislabor so:

„Das Labor ist eine gute Sache. Das ist geeignet, um problematische Dinge zu bearbeiten. Das ist mal ein anderer Weg als blockieren. Das wollen wir unabhängig von dem konkreten Fall als Mittel erproben und austesten.“ (Betriebsrat)

Ein Gewerkschaftsvertreter formuliert die Logik der Betriebsratsarbeit folgendermaßen:

„Betriebsratslogik ist: ‚Wer muss sich eigentlich bewegen? Wer hat eigentlich den zeitlichen Druck? Wenn der auf Seite des Managements ist, dann müssen die sich bewegen. Das ist das grundsätzliche Prinzip z. B. bei Softwareprojekten. Da verliert das Management ja, wenn das nicht umgesetzt wird.‘“ (Gewerkschaftsvertreter)

Nun ist eine solche Diagnose der Betriebsräte als Bremsen weder sonderlich neu noch erhellend. Vielmehr scheint sich dieses Klischee inzwischen so verbreitet zu haben, dass es auch auf der Arbeitnehmerseite vorzufinden ist. Dieser Eindruck bietet jedoch einen guten Ausgangspunkt, um zu hinterfragen, was die Ursachen für diesen Eindruck sind. Die beobachtete Trägheit der Betriebsräte ist dann nicht das Ergebnis der Analyse, sondern deren Beginn. Diese als Ausgangspunkt zu nehmen, erlaubt es zu fragen, was die notwendigen Voraussetzungen sind, die erfüllt sein müssen, um ein solches Praxislabor durchzuführen. Organisationsanalytisch formuliert:

„Der Widerstand, auf den ein Veränderungsvorhaben stoßen kann, darf nicht als einfache Trägheit verstanden werden [...]. Sie muß als ein Ausdruck der Strukturierung des zu verändernden Feldes gesehen werden, und als solcher kann sie wertvolle Hinweise über die Realität dieses Feldes enthalten. Der ‚Widerstand gegen Veränderung‘ ist weder mehr noch weniger rational, weder mehr noch weniger legitim als das Veränderungsvorhaben, das ihn hervorruft.“ (Friedberg 1995)

Solche „Widerstände“, Konflikte oder Krisen sind Gelegenheiten, um die grundlegende Struktur und Dynamik eines organisationalen Kontextes zu analysieren. Um es zu wiederholen: Im konkreten Fall eignen sich die Betriebsräte in besonderer Weise als Ausgangspunkt der Analyse – zwingend notwendig ist dies nicht. Jeder andere der



beteiligten Gruppen wäre ebenfalls geeignet. Organisationen lassen sich als gemischte Handlungssysteme beschreiben. Sie bestehen aus einer Mischung aus formalen und informellen Elementen. In ihrer Gesamtheit und ihrem Zusammenwirken bringen diese die verschiedenen Interessen, Ziele und Akteursgruppen in einer Organisation zusammen. Organisationen sind somit immer politische Systeme. Auch erst einmal technisch anmutende Projekte besitzen eine strategische Dimension. Verschiedene Akteure und Akteursgruppen versuchen, das Projekt für eigene Interessen zu nutzen oder um diese abzusichern. Möchte man Projekte, ihre Umsetzung und Dynamik verstehen, gilt es, ihre Funktionslogik und die darin zum Ausdruck kommen Partikularziele und Interessen zu rekonstruieren und zu analysieren (Friedberg 1995: 338). Auf den Fall des Praxislabors bezogen lässt sich daran anschließend formulieren: Wie kann es sein, dass zumindest ein Großteil der am Prozess beteiligten Personen dieses durchaus positiv betrachtet und auch zum Erfolg bringen möchte, die Gesamtdynamik dies jedoch nicht widerspiegelt und in einer gewissen Zeitspanne selbst auf der Seite der Betriebsräte den Eindruck des Bremsens hervorruft?

Die Planungstreffen des Praxislabors finden auf den ersten Blick in einer recht symmetrischen Situation statt. Jede der beteiligten Gruppen ist frei darin, die Personen ihrer Wahl als Vertreter ins Praxislabor zu entsenden. Die Treffen finden in Tagungsräumen statt, die keiner der Gruppen zuzuordnen, sondern Teil der in dieser Hinsicht neutralen Infrastruktur des Unternehmens sind. Alle Beteiligten sitzen um einen Tisch und haben die gleichen Rechte bei der Planung und Ausgestaltung des Praxislabors. Nichtsdestotrotz befinden sich die Beteiligten aus ihrer Sicht in völlig unterschiedlichen Situationen, handeln nach anderen (lokalen) Rationalitäten, bewerten Dinge unterschiedlich und werden unterschiedlich bewertet.

Für das Management geht es primär um die Frage, wie sich das Unternehmen zukünftig gestalten lässt. Wie ist die Zukunft der Arbeit zu gestalten? Wie kann das Unternehmen für Mitarbeiter als Arbeitgeber attraktiv bleiben? Wie lässt sich die Effizienz im Unternehmen weiter steigern? Wie lässt sich insbesondere ein Prozess bei mitbestimmungspflichtigen Themen, aber auch darüber hinaus finden, der über das übliche Verfahren hinausgeht? Dieser Punkt hat sich zu einem der Kernanliegen der Arbeitgebervertreter entwickelt. Das Prozedere der Mitbestimmung gestaltet sich – wie in vielen anderen Unternehmen auch – üblicherweise wie folgt: Die Arbeitgebervertreter treten mit einem Vorschlag an die Betriebsräte heran. Dieser wird von den Betriebsräten diskutiert und entweder akzeptiert oder, was häufiger der Fall ist, in der vorgelegten Fassung abgelehnt. Dies ist der Ausgangspunkt für Verhandlungen, an deren Ende im positiven Fall eine Betriebsvereinbarung steht. Im negativen Fall kommt es zu keiner Regelung. Dies wird vom Management als relativ zäher, träger Prozess betrachtet. Sie würden den Betriebsrat gern aktiver einbinden, über einen schnelleren Prozess verfügen, der zu dynamischeren Ergebnissen führt und nicht zwingend zu einer statischen Betriebsvereinbarung. Das wollen sie mit dem Format des Praxislabors erreichen. Das Thema *Mobiles Arbeiten* ist für sie ein erster Anwendungs- bzw. Erprobungsfall. Fast wichtiger ist aber noch: Innerhalb der Gruppe der Arbeitgeber im Praxislabor existiert eine relativ homogene Sichtweise. Darüber

hinaus herrscht eine klare Hierarchie. Es geht darum, in der gegenwärtigen Situation Weichen zu stellen für die Zukunft des Unternehmens.

Die Situation für die am Praxislabor beteiligten Betriebsräte weicht davon in erheblichem Maße ab. Sie verfolgen nicht nur andere Ziele, auch die individuelle Situation jedes beteiligten Betriebsrats, dessen Handlungsoptionen und Ressourcen sind deutlich andere. Betriebsräte stellen sich regelmäßig zur Wahl. Im untersuchten Unternehmen gibt es stets mehr Kandidaten als zu besetzende Positionen. Auch existieren verschiedene Positionen und Flügel. Die Betriebsräte sind bereits intern geprägt durch eine Konkurrenz um Positionen. Wer hier aktiv gestaltend agiert, also selbst Vorschläge unterbreitet, macht sich in diesem politischen Spiel deutlich angreifbarer, als wenn er oder sie nur eine reaktive Rolle spielt.

„Du bist im Betriebsrat einer Wettbewerbslogik ausgesetzt. Du bist viel angreifbarer, wenn du selbst Vorschläge machst.“ (Betriebsrat)

Wenn die Betriebsräte mit den Arbeitgebervertretern im Raum sitzen, um über das Praxislabor zu verhandeln, treffen nicht einfach zwei homogene Gruppen aufeinander. Die Situation stellt sich für Betriebsräte als ungleich komplexer dar. Sie agieren in einer Grenzsituation (Fürstenberg 1958) zwischen Belegschaft, Betriebsführung und Gewerkschaften (Tietel 2006). Sie müssen sich auch gegenüber anderen Betriebsräten – anwesend und abwesend – positionieren, die Situation der nächsten Wahlen berücksichtigen usw. In Bezug auf das Praxislabor mussten sie abwägen zwischen Fragen, was dies für die Kooperation mit Arbeitgebern bedeutet, welche Effekte dies auf Arbeit im Unternehmen haben könnte, aber auch welche Konsequenzen dies für die eigene Position als Betriebsrat nach sich ziehen könnte. Diese Heterogenität macht es Betriebsräten schwer, aktiv gestaltend zu wirken. Dies wird noch dadurch verstärkt, dass sie sich im Praxislabor in einer ungewohnten Rolle befinden. Es besteht die Erwartung, dass sie über die etablierte Rolle hinaus stärker gestaltend und planend agieren und dies in einer unsicheren Situation. Reformprojekte wie das Praxislabor führen zu Kompetenzanhäufungen und Steigerungen der Anforderungen (Bispinck 2001) und zusätzlichen Aufgabenbereichen (Trinczek 2000). Für die Ausgestaltung einer solchen Rolle existieren jedoch (noch) keine Routinen. Kompetenzen in der Gestaltung und auch die Erfahrungen mit solchen Prozessen fehlen. Das betrifft nicht nur die Interaktion mit Arbeitgebervertretern. Bereits intern gibt es wenig praktische Erfahrung mit der aktiven Entwicklung eigener Vorschläge für die Weiterentwicklung der Arbeit im Unternehmen.

„Wir sehen halt auch, dass es viele Betriebsräte gibt, die nur Getriebene sind. Wir wünschen uns, dass sie die Digitalisierung auch mal für sich nutzen wollen. Und nicht nur regeln“ (Betriebsrat)

Dieses „nur regeln“ ist aber eben nicht Ausdruck einer Verweigerungshaltung – zumindest nicht im Fall des untersuchten Praxislabors. Es ist vielmehr die Folge davon, „Getriebene“ zu sein, und nicht in die Position des Gestaltens zu kommen.

Darüber hinaus sehen die Betriebsräte die Situation deutlich stärker in einem historischen Kontext. Sie beziehen vergangene Projekte und Erfahrungen mit ein. Gegenwärtige Vorschläge werden in Bezug gesetzt zu vergangenen Erfahrungen mit

dem Management – die nicht immer positiv waren. Das, was in den bisherigen Erfahrungen dem Praxislabor am nächsten kommt, sind Implementierungsprojekte. In diesen wird Neues räumlich und zeitlich begrenzt ausprobiert. Sie folgen dabei jedoch einer anderen Logik. Bei diesen Projekten handelt es sich im Prinzip um Pre-Tests für eine bereits beschlossene Maßnahme. Es gilt lediglich, mögliche negative Folgen im Vorhinein zu identifizieren und zu reduzieren. Diese Rahmung der automatischen Ausweitung eines Projektes auf das ganze Unternehmen führt auch zu Unsicherheit im Praxislabor. Das zögerliche Agieren ist Ausdruck dieser Unsicherheit, wie die Situation gestaltet werden kann, für wen und mit wem. Die Betriebsräte sind sich nicht sicher, dass es sich in diesem Fall nicht um eine Erprobung handelt, die automatisch zu einer unternehmensweiten Implementierung führt.

Selbst wenn sie aktiv gestalten wollen, stellt sich für sie die Frage, was und für wen. Die Heterogenität der Beschäftigten, die Diversität der Berufe in den verschiedenen Unternehmensteilen ist sehr hoch (Funder 2001). Oder wie es ein Betriebsrat formulierte:

„Es ist schon schwer zu sagen: ‚Was ist jetzt wichtig für uns?‘ Wer ist eigentlich *uns* und wie finden wir heraus, was *wichtig* ist?“ (Betriebsrat)

Dies wird noch einmal dadurch komplizierter, dass die Betriebsräte zwar als Ziel die Verbesserung der Situation der Beschäftigten haben, dabei aber nicht den Erfolg des Unternehmens gefährden wollen.

„Viele Betriebsräte haben Angst um Standorte und Wettbewerbsfähigkeit und verzichten deswegen auf Wahrnehmung ihrer Rechte“ (Gewerkschaftsvertreter)

Eine Interessenvertretung sieht sich insbesondere bei Fragen des Fortbestands des Unternehmens oder des Standortes zur Kompromissbereitschaft gezwungen (Minszen/Riese 2007: 15). Betriebsräte sind gleichzeitig, aber nicht ausschließlich, Sprachrohr der Belegschaft, Arbeitsplatzsicherer, Kontrolleur rechtlicher und tariflicher Normen, Vermittler zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen, Innovationstreiber, Gewerkschaftsvertreter und Unternehmensvertreter (Fürstenberg 1958). Jeder Bereich im Unternehmen

„entwickelt eine jeweils eigene Rationalität, Sprache, Technizität, ein ‚Metier‘ und eine Handlungslogik“ (Friedberg 1995).

Betriebsratsvertreter müssen unterschiedliche lokale Rationalitäten berücksichtigen, die eigene Position, die des eigenen Betriebsrats, des eigenen Gesamtbetriebsrats und des Konzernbetriebsrats. Die verschiedenen Rationalitäten überschneiden sich und erschweren die Herausbildung einer klaren Handlungslogik. Gerade Reformprojekte erfordern stetig neue Kompetenzen jenseits klassischer Mitbestimmung und gehen mit neuartigen Anforderungen einher (Minssen/Riese 2007).

Das Praxislabor ist auch deswegen eine besondere Herausforderung, da hier nicht nur die zukünftige Ausgestaltung *Mobilen Arbeitens* auf der Basis bestehender Regeln verhandelt wird. Vielmehr wird Mitbestimmung selbst zum Thema. Die Regeln zukünftiger Mitbestimmung stehen selbst zur Debatte – es findet das statt, was Friedberg ökonomischen Tausch (Friedberg 1995: 127) nennt: Es werden gleichzeitig neue Regeln der Kooperation entwickelt und verhandelt. Insgesamt scheint es

eine Verschiebung zu geben vom „standfesten Betriebsrat als reiner Interessenvertreter“ (Kotthoff 1981) hin zur kooperativen Gegenmacht. Es werden also die Spielregeln mitverhandelt, auf denen zukünftig die Arbeit im Unternehmen gestaltet werden soll. Damit steht für alle Beteiligten mehr auf dem Spiel als ‚nur‘ die Frage nach der *Mobilen Arbeit*.

Wie unberechenbar diese Konstellation und ihre Dynamik sind, zeigte sich erneut im Frühjahr 2018. Plötzlich kommt es zu einem Umschlagen der bis dahin beobachtbaren Dynamik. In einer Phase, in der die Betriebsräte eigentlich vollständig im Wahlkampf gebunden sind – da mit den Neuwahlen auch eine Umstrukturierung der Betriebsräte einhergeht – ergreifen plötzlich einzelne Betriebsratsvertreter die Initiative. Sie wollen sichergehen, dass mit einer möglichen neuen Konstellation der Betriebsräte das bisher Erreichte nicht verloren geht. Nun sind es plötzlich die Arbeitgebervertreter, die sich nicht in der Lage sehen, aktiv an der Weiterentwicklung mitzuwirken.

Auch wenn von allen Seiten befürwortet, so ist der Weg zur Gestaltung dieses Experiments ein äußerst schwieriges Unterfangen. Allein für die Aushandlung des formalen Rahmens sind sowohl die Arbeitgeber- als auch die Arbeitnehmerseite herausgefordert, Routinen zu revidieren, sich auf neue Arbeitsweisen einzulassen. So sehen sich die Betriebsräte herausgefordert, aktiv Beiträge zur Ausgestaltung dieses Prozesses zu liefern, was aufgrund ihrer Rolle als gewählte Interessenvertreter in einem politischen System durchaus problematisch ist. Auf der anderen Seite müssen sich die Arbeitgeber auf einen ergebnisoffenen Prozess einlassen, den sie nur sehr begrenzt steuern können.

## **5 Das Praxislabor im Kontext aktueller Digitalisierungsdebatten**

Die Debatte um Digitalisierung und neue Technik ist Treiber für die (Neu-)Gestaltung von Arbeit – auch im Praxislabor. Die Arbeitgeberseite betrachtet im Kontext der aktuellen Debatten den Erfolg des Unternehmens als klar auf Technik basierend. Was das Geschäftsmodell betrifft, erwarten sie gravierende Veränderungen (z. B. Big Data wird wichtiger als Verkauf von Hardware). Aber auch intern wird Technik als wichtig für Effizienz betrachtet und viel Aufholbedarf gesehen. Die Unternehmensführung bewirbt z. B. den Einsatz von Künstlicher Intelligenz für die Personalentwicklung im Unternehmen. Gern hätte die Arbeitgeberseite es auch, wenn die Betriebsräte stärker auf digitale Technologien bei ihrer Arbeit setzen würden. Die Betriebsräte wiederum erkennen einerseits, dass Technik als Thema wichtig ist. Andererseits formulieren ihre Vertreter aber auch: „Konkret ändert sich bis jetzt eigentlich wenig“ und „Uns müsste das Thema unter den Nägeln brennen“, d. h. konkret gibt es wenig Initiativen. Hinzu kommt, dass die Betriebsräte historisch recht kritisch und vorsichtig gegenüber der Einführung von neuer Software sind. Von Betriebsratsseite wird eher „Tooleritis“, die Einführung ständig neuer Programme und Apps ohne Gesamtkonzept, als Problem betrachtet. Auch der Verwendung von digitalen Tools für die eigene Arbeit steht der Betriebsrat skeptisch gegenüber. So darf bestimmte Software für die interne Kommunikation oder Organisation, die vom Unternehmen selbst entwickelt und als

Produkt bzw. Service vertrieben wird, im eigenen Unternehmen nicht benutzt werden.

Betrachtet man das Praxislabor, ist der konkrete Einsatz neuer Technologie dabei aktuell deutlich weniger relevant, als dies zu vermuten wäre. Technik spielt im Praxislabor natürlich eine Rolle, jedoch nicht in der Form, wie sie aktuell unter dem Stichwort *Digitalisierung* häufig gerahmt wird. Es geht um Fragen, welche verfügbare Software eingesetzt werden darf. Was an verfügbaren Software-Tools sinnvoll ist, was nicht und wie mobil arbeitende Beschäftigte technisch Zugang zu allen Ressourcen und Informationen bekommen können. Ob neue digitale Arbeitsmittel (Laptops und Mobiltelefone) nötig sind usw.

Wie gehen (arbeits-)soziologische Studien das Thema Digitalisierung und den Wandel von Arbeit zurzeit an? Viele aktuelle Beiträge in der Arbeits- und Industrie-soziologie betonen insbesondere, dass die Einführung neuer Technologie nicht deterministisch auf Arbeit wirkt. Häufig wird dabei Bezug genommen auf Ideen sozio-technischer Systeme (Hirsch-Kreinsen 2015; Trist/Bamforth 1951). Diese stellen insbesondere das Wechselverhältnis zwischen Technik, Organisation und Mensch in den Mittelpunkt<sup>11</sup> und grenzen sich insbesondere von technikdeterministischen Argumenten ab:

„Für den Wandel von Arbeit ist daher nicht so sehr die Erfindung einer neuen Technologie entscheidend, sondern die Frage, wie die neuen technologischen Potenziale in Unternehmen tatsächlich genutzt und Arbeitsprozesse konkret gestaltet werden“ (Hirsch-Kreinsen 2018: 166).

Dies wendet sich ganz klar gegen das Narrativ der Smart Factory, die die Gesellschaft verändern wird. Ausgangspunkt bleibt aber auch hier die Nutzung neuer Technologie und ihre Wirkung (Pfeiffer/Huchler 2018: 167). Dies stellt Studien – so argumentiere ich – vor die unnötige Herausforderung, ‚neue Technik‘ zu identifizieren. Betrachtet man aktuelle Untersuchungen zur Einführung neuer Technologie, so finden sich häufig entweder Studien zum „pilothaften Einsatz“ (Baethge-Kinsky et al. 2018) von Technik. Diese hat dann häufig die Form von Software auf mobilen Geräten oder Tablets (Baethge-Kinsky et al. 2018) oder die Visualisierung von Dokumenten über Monitore (Kuhlmann et al. 2018). Wird der flächendeckende Einsatz von Technologien beschrieben, handelt es sich dabei häufig um solche, die wie Warenwirtschaftssysteme (Walker 2016) bereits seit den 1990er Jahren oder wie Decision Support Systems (Mühge 2018) oder EPL bereits seit den 1970er Jahren im Einsatz sind.

Ohne Frage kann (und soll) sich Forschung dafür interessieren, wie sich Arbeit durch die Einführung neuer Technik verändert. Das Argument dieses Artikels ist jedoch vielmehr, dass diese Perspektive nicht vollständig ist, möchte man Digitalisierung und ihre Folgen verstehen. Industrie 4.0 stellt sich in ihrer Wirkung dabei nicht als Ensemble der Einführung bestimmter Technologien dar (Pfeiffer 2017). Die Wahrnehmung, es handle sich um eine disruptive technische Umstellung, wie es der

---

<sup>11</sup> Seit den 1950er Jahren ist der Ansatz sozio-technischer Systeme in verschiedenen Kontexten zur Anwendung gekommen. In den Wirtschaftswissenschaften stehen z. B. deutlicher Gestaltungsempfehlungen als die Verwendung als Analysewerkzeug im Vordergrund (Clegg 2000; Sydow 1985).

Begriff Industrie 4.0 suggeriert, scheint sich in vielen Fällen nicht belegen zu lassen. Das bedeutet auf der anderen Seite nicht, dass Digitalisierung spurlos an Organisationen vorbeigeht. Die Wirkungsweise ist jedoch vielschichtiger und mittelbarer. Digitalisierungsdebatten lösen vieles aus. Sie mobilisieren Akteure, neue Organisationen werden gegründet, politische Programme und Förderinitiativen angestoßen, und vielleicht kommt auch neue Technik zum Einsatz. Wenn man sehen will, wie sich im Kontext der Debatte um Digitalisierung, Automation, Industrie 4.0 usw. Arbeit verändert, ist der Blick auf die Einführung neuer Technologie nicht ausreichend. Es scheint notwendig, ein komplexeres Bild der Digitalisierung zu zeichnen. Unternehmen kommunizieren andere Dinge nach außen, als sie es intern tun. Entscheidungen über Digitalisierung mögen bedeutsame Folgen haben, aber häufig in ganz anderer Weise als intendiert. Wie so oft scheint auch im Kontext von Digitalisierung die Diskrepanz zwischen Kommunikation, Entscheidung und Handlung (Brunsson 1989) erheblich zu sein. Es gilt, verschiedene relevante Ebenen differenzieren zu können, möchte man die Dynamik und die Konsequenzen der Digitalisierung in all ihren Facetten erfassen. Es ist notwendig, zu unterscheiden zwischen:

- (a) Diskursen und Debatten (z. B. zu Industrie 4.0 oder Arbeit 4.0) auf der Makroebene,
- (b) den strategischen Planungen und Verlautbarungen von und in Organisationen,
- (c) den vorfindbaren (formalen) Strukturen von und in Organisationen auf der Mesoebene und schlussendlich
- (d) den alltäglichen, routinierten Aktivitäten in Organisationen auf der Mikroebene.

So ist Industrie 4.0 ein spezifisches Narrativ, ein technologisches Zukunftsversprechen (Meyer 2018) im Kontext aktueller Digitalisierungsdebatten. Es ist jedoch keine präzise Beschreibung dessen, was in Unternehmen geschieht. Somit sind die verschiedenen angebotenen Tests oder Prüfungen und *Industrie 4.0 readiness indicators*, die messen sollen, inwieweit ein Unternehmen bereits Industrie 4.0, Digitalisierung oder Ähnliches eingeführt hat, zuallererst einmal ein Kurzschluss zwischen der Ebene der Debatten und den Ebenen organisationaler Planung, Strukturen und Praxis.

In Fällen wie dem des Praxislabors lösen solche Debatten eine Vielzahl von Erwartungen aus. Es sind diese Erwartungen zukünftiger technologischer Entwicklungen, die aktuelle Gestaltungsversuche strukturieren (Borup et al. 2006). Durch diese Erwartungen technischen Wandels, nicht durch neue Technologie selbst, werden Aktivitäten legitimiert und Strukturen verändern sich. Im Praxislabor sind es insbesondere die Erwartungen von neuen technologischen Herausforderungen, die Betriebsräte und Arbeitgeber dazu mobilisieren, sich auf neue Kooperationsformen einzulassen.

Auch im untersuchten Unternehmen selbst fallen die verschiedenen Ebenen deutlich auseinander. Während auf der Ebene der Planung Künstliche Intelligenz und Big Data einen hohen Stellenwert haben, basiert die Praxis im Unternehmen häufig

auf Microsoft Office-Produkten. So hat sich etwa Microsoft Excel zu einer Art Allzweckwerkzeug entwickelt. Es wird für verschiedene Formen der Planung und Koordination verwendet, für die Terminkoordination ebenso wie für die Gehaltsabrechnung.

Betrachtet man das Praxislabor insgesamt aus dieser Perspektive, stellt es sich folgendermaßen dar: Debatten zu einer *Industrie 4.0* lösen zunächst einen Gegendiskurs aus, der unter dem Titel *Arbeit 4.0* verhandelt wird. Diese Debatten schaffen es nun wiederum, politische, gewerkschaftliche, wirtschaftliche aber auch wissenschaftliche Akteure zu mobilisieren, sich selbst auf eine Erneuerung der Ausgestaltung von Arbeit einzulassen. Das Praxislabor, die Bereitschaft der beteiligten Akteure, dieses aufwändige und heikle Vorhaben anzugehen, sind die Folge der Wahrnehmung eines Wandels von Organisation und Arbeit, der als grundlegend, notwendig, aber auch als gestaltbar verstanden wird. Die Beteiligten entscheiden sich, – erst getrennt, dann gemeinsam – neue Strukturen und Kollaborationsformen im Unternehmen zu etablieren. Bereits die Planungsphase verändert die Aktivitäten im Unternehmen. Sollte das Modell erfolgreich sein, hätte dies erhebliche Auswirkungen auf die Praxis sowohl einer Vielzahl von Tätigkeiten im Unternehmen als auch für die Ausgestaltung der Planung. Zwar haben die damit in Verbindung stehenden Aktivitäten in Organisationen einen Bezug zu den Technikdiskursen. Wenn man aber Smart Factory, KI oder Plattform-Organisationen erwartet, wird man ziemlich enttäuscht. Technik ist zwar immer wieder der Bezugspunkt, in der praktischen Gestaltung spielt sie aber nur noch eine untergeordnete Rolle, zumindest in der engen Sicht von der Einführung neuer Technologie als Ausgangspunkt von Digitalisierung. Ein Betriebsratsmitglied brachte es so auf den Punkt:

„Wir nehmen die Entwicklung als viel langsamer wahr als in den Medien und auf Konferenzen. Das ist hauptsächlich noch Suchen. Wir haben durch Digitalisierung aber eine Wiederbelebung der Arbeitspolitik.“ (Gewerkschaftsvertreter)

Wesentlich bedeutsamer scheint aktuell zu sein, dass die Debatte zur Digitalisierung und Industrie 4.0 nicht nur zur „Renaissance der Arbeitsforschung“ (Kuhlmann et al. 2018: 182) geführt hat, sondern auch als

„Chance für eine Erneuerung der gewerkschaftlichen Betriebspolitik und neuer arbeitspolitischer Gestaltungsansprüche von Interessenvertretung“ (Haipeter et al. 2018)

betrachtet wird. Und dies trifft sowohl für die gesellschaftliche Ebene als auch für die der spezifischen Organisation zu. Ohne die Debatten über neue Technologien würde es die Planungen und Aktivitäten zur Arbeit der Zukunft nicht geben.

## 6 Fazit und Ausblick

Was sagt das Praxislabor nun über Digitalisierung aus? Aus der ingenieurwissenschaftlich geprägten Sicht der aktuellen Debatten ist die Antwort klar: Nichts, da es sich ohne die Einführung neuer Technologien nicht um Digitalisierung handelt. Würde die soziologische Forschung dieser Einschätzung folgen, würde sie viele höchst spannende Themen verlieren, die sich um die Digitalisierung und ihre Folgen für Arbeit, Organisation und Gesellschaft drehen. Das Praxislabor zeigt die Wirkmächtig-

keit der Digitalisierung, die sich jedoch nicht in der Einführung neuer Technologien ausdrückt.

Ein weiteres interessantes Themenfeld, das sich durch Digitalisierung eröffnet und ebenfalls nicht direkt auf die Einführung neuer Technologien zurückzuführen ist, ist die Transformation der Mitbestimmung. Aktuell zeigen sich in verschiedenen Bereichen Entwicklungen hin zu individualisierten Formen der Interessenvertretung (Abel et al. 2005), die sich gegen etablierte kollektive Formen durchsetzen. Das Praxislabor stellt dagegen einen Versuch dar, bestehende kollektive Formen weiterzuentwickeln. Damit einher geht die Suche der Betriebsräte nach ihrer Rolle und die Frage, inwieweit sie sich an der konkreten Ausgestaltung des Unternehmens, möglicherweise bis hin zum Co-Management, beteiligen wollen (Minssen/Riese 2007). Das Praxislabor ist ein Beispiel dafür, wie bestehende Formen der Mitbestimmung transformiert werden (sollen). Interessant ist hier insbesondere die Frage nach den Betriebsräten und deren Selbstverständnis. Ist ihre Aufgabe die Mitbestimmung oder die Mitgestaltung? Hier zeigt sich die

„notwendige und unvermeidliche Spannung zwischen einer Logik der Beteiligung, die Kompetenzen, Erfahrungen und Know-how im Dienst eines Veränderungsvorhabens mobilisieren will, und einer Logik der Interessenvertretung, die in einer Organisation durch die Instanzen der Personalvertretung verkörpert wird.“ (Friedberg 1995).

Dieses Spannungsverhältnis äußert sich nicht nur in der institutionellen Positionierung von Betriebsräten und ihren Aufgaben, sondern konkret in der Praxis der Betriebsratsarbeit. Die Betriebsräte, die im Praxislabor mitwirken, haben sich klar positioniert. Sie sind an Mitgestaltung interessiert, befinden sich nun aber genau in dem Spannungsverhältnis, das Friedberg umreißt. Gleichzeitig bedeutet der Modus des Praxislabors, dass der bestehende Status von Betriebsräten zumindest nicht grundsätzlich angegriffen wird. Anders sieht dies bei aktuellen Konzepten, wie agiles oder Lean Management (Boes et al. 2018) aus. Als ein Effekt – ob beabsichtigt oder nicht sei dahingestellt – können solche Managementkonzepte zu einer Untergrabung von Betriebsräten führen und eine individualisierte Interessenvertretung jenseits kollektiver Organisation und Vertretung befördern.

Ich habe den Fall darüber hinaus genutzt, um für eine weitere Perspektive zur Digitalisierung zu plädieren und habe Methoden diskutiert, die dies ermöglichen können. Neue methodische Ansätze scheinen dringend notwendig, um die skizzierten Fragestellungen empirisch zu erforschen und damit einen weitergehenden Beitrag zur Digitalisierungsforschung im Kontext von Organisationen und Arbeit zu leisten. Nicht nur im Fall des Praxislabors, auch in anderen Fällen hat sich in unserer Forschung der letzten Jahre eine deutliche Diskrepanz gezeigt zwischen dem, was in Interviews formuliert wurde und dem, was wir in den Unternehmen beobachten konnten. An dem Beispiel wird auch die Notwendigkeit deutlich, Digitalisierung jenseits der in Interviewstudien vermittelten Schauseite zu erfassen. Weiterhin erforderlich sind die langfristige Begleitung und Analyse von Digitalisierungsprojekten und -prozessen. Zum einen kann im Kontext partizipativer Forschungsprojekte ein längerfristiger Zugang zu empirisch relevanten Fällen sichergestellt werden und damit neben einer Bestandsaufnahme zu digitalen Technologien in der Organisation auch eine



Perspektive zur sich mittelfristig verändernden Rahmung und Interpretation derselben auf verschiedenen Ebenen der Organisation ermöglicht werden. Zum anderen ergibt sich im Rahmen von teilnehmenden Beobachtungen die Möglichkeit – neben der in Interviewstudien vielfach reproduzierten Diskursebene – ein vertieftes Verständnis der Praxis von Digitalisierungsprojekten zu erlangen.

Aus dem Fall des Praxislabors lässt sich natürlich nicht der Schluss ableiten, dass es all die schönen Technologien der Welt, wie sie Industrie 4.0 beschreibt, nicht gibt. Aber es gibt sie eben doch weniger und dann deutlich marginaler, als es die großen Erzählungen aktuell suggerieren. Technik ist von zentraler Bedeutung, aber in komplexerer und vielfältigerer Weise als das Narrativ Industrie 4.0 suggeriert. Dem sollte die (Arbeits-)Soziologie gerecht werden. So spannend die Untersuchung der Einführung eines neuen Prototypen in einer Firma auch sein mag, über die aktuell stattfindenden Veränderungen von Arbeit lernt man dadurch vermutlich wenig.

Ich habe in diesem Artikel vorgeschlagen, den Begriff der Digitalisierung auszuweiten. In gewissem Sinne ist das eine Kapitulation vor der aktuellen Verwendung dieses Terminus. Es werden damit so unterschiedliche Dinge bezeichnet wie die Einführung von ERP-Software, der Breitbandausbau im ländlichen Raum, die Smart Factory oder die Plattformökonomie. Dies begrifflich noch einmal einfangen zu können, scheint unrealistisch. Wichtiger erscheint mir etwas Anderes: Wenn sich die Arbeitssoziologie nur Fälle sucht, die mit der Einführung neuer Technologien beginnen, wird sie einen Großteil der spannenden, durch Digitalisierung angestoßenen Veränderungen nicht zur Kenntnis nehmen. Wenn sie dagegen Sensibilität für die aktuellen Veränderungen entwickelt, ist es vermutlich zweitrangig, ob sie dies dann Digitalisierung nennt oder andere Begriffe verwendet.

## Literatur

- Abel, J.; Ittermann, P.; Pries, L. (2005): Erwerbsregulierung in hochqualifizierter Wissensarbeit. Individuell und kollektiv, diskursiv und partizipativ. In: Industrielle Beziehungen, 12 (1): 28-50.
- Baethge-Kinsky, V.; Marquardsen, K.; Tullius, K. (2018): Perspektiven industrieller Instandhaltungsarbeit. In: WSI Mitteilungen, 71 (3): 174-181.
- Baum-Ceisig, A.; Feyh, N.; Pries, L. (2014): Betriebliche Mitbestimmung aus Sicht der Beschäftigten – Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung bei Volkswagen. In: WSI Mitteilungen, 67 (4): 296-305.
- Bispinck, R. (2001): Betriebliche Interessenvertretung, Entgelt und Tarifpolitik. In: WSI Mitteilungen, 53 (02): 124-132.
- Boes, A.; Kämpf, T.; Langes, B.; Lühr, T. (2018): „Lean“ und „agil“ im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten. Bielefeld.
- Borup, M. et al. (2006): The sociology of expectations in science and technology. In: Technology Analysis & Strategic Management, 18 (3-4): 285-298.
- Brennen, J. S.; Kreiss, D. (2016): Digitalization. In: Jensen, Klaus Bruhn; Craig, Robert T.; Pooley, Jefferson D.; Rothenbuhler, Eric W. (Hg.): The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy. Hoboken: 556-566.

- Brunsson, N. (1985): *The irrational organization. Irrationality as a basis for organizational action and change.* Chichester, New York.
- Brunsson, N. (1989): *The Organization of Hypocrisy.* Copenhagen.
- Clegg, C. W. (2000): Sociotechnical principles for system design. In: *Applied Ergonomics*, 31 (5): 463-477.
- Friedberg, E. (1995): *Ordnung und Macht: Dynamiken organisierten Handelns.* Frankfurt a. M.
- Funder, M. (2001): Mitbestimmung in der reflexiven Moderne – ein Auslaufmodell? In: Abel, Jörg; Sperling, Hans-Joachim (Hg.): *Umbrüche und Kontinuitäten – Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen.* München und Mering: 153-168.
- Fürstenberg, F. (1958): Der Betriebsrat - Strukturanalyse einer Grenzinstitution. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 10 (3): 418-429.
- Haipeter, T.; Korflür, I.; Schilling, G. (2018): Neue Koordinaten für eine proaktive Betriebsratspolitik. Erfahrungen aus dem Gewerkschaftsprojekt „Arbeit 2020 in NRW“. In: *WSI Mitteilungen*, 71 (3): 219-226.
- Harrington, J. (1973): *Computer Integrated Manufacturing.* New York.
- Heßler, M. (2016): Zur Persistenz der Argumente im Automatisierungsdiskurs. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 66 (18-19): 17-24.
- Hirsch-Kreinsen, H.; Schultz-Wild, R.; Köhler, C.; Behr, M. v. (1990): *Einstieg in die rechnerintegrierte Produktion: Alternative Entwicklungspfade der Industriearbeit im Maschinenbau.* Frankfurt a. M., New York.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2015): Einleitung: Digitalisierung industrieller Arbeit. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Ittermann, Peter; Niehaus, Jonathan (Hg.): *Digitalisierung industrieller Arbeit.* Baden-Baden: 9-30.
- (2016): "Industry 4.0" as Promising Technology: Emergence, Semantics and Ambivalent Character. In: *Soziologische Arbeitspapiere Technische Universität Dortmund*, 48 (2016)
- (2018): Technologieversprechen Industrie 4.0. In: *WSI Mitteilungen*, 71 (3): 166.
- Kagermann, H.; Wahlster, W.; Helbig, J. (2013): *Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0.* Frankfurt a. M.
- Kotthoff, H. (1981): *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft.* Frankfurt a. M., New York.
- Kuhlmann, M.; Splett, B.; Wiegrefe, S. (2018): Montagearbeit 4.0? In: *WSI Mitteilungen*, 71 (3): 182-188.
- Matuschek, I.; Kleemann, F. (2018): „Was man nicht kennt, kann man nicht regeln“. Betriebsvereinbarungen als Instrument der arbeitspolitischen Regulierung von Industrie 4.0 und Digitalisierung. In: *WSI Mitteilungen*, 71 (3): 227-234.
- Meyer, U. (2018): The institutionalization of an envisioned future. Sensemaking and field formation in the case of "Industrie 4.0" in Germany. In: Grunwald, Armin; Lösch, Andreas; Meister, Martin; Schulz-Schaeffer, Ingo (Hg.): *Socio-technical Futures Shaping the Present. Empirical Examples and Analytical Challenges in Social Studies of Science and Technology and Technology Assessment.* Wiesbaden.

- Minssen, H.; Riese, C. (2007): Professionalität der Interessenvertretung. Arbeitsbedingungen und Organisationspraxis von Betriebsräten. Berlin.
- Mühge, G. (2018): Einzug der Rationalität in die Organisation? Digitale Systeme der Entscheidungsunterstützung in der Produktion. In: WSI Mitteilungen, 71 (3): 189-195.
- Pfeiffer, S. (2017): The Vision of Industrie 4.0 in the Making – a Case of Future Told, Tamed, and Traded. In: Nanoethics, 11: 107-121.
- Pfeiffer, S.; Huchler, N. (2018): Industrie 4.0 konkret – vom Leitbild zur Praxis. In: WSI Mitteilungen, 71 (3): 167-173.
- Sydow, J. (1985): Der soziotechnische Ansatz der Arbeits- und Organisationsgestaltung. Frankfurt a. M., New York.
- Tietel, E. (2006): Konfrontation - Kooperation - Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle. Berlin.
- Trinczek, R. (2000): Flexibilisierung als neue Herausforderung für Management und Betriebsrat. In: Funder, M.; Euler, H. P.; Reber, G. (Hg.): Entwicklungstrends der Unternehmensreorganisation. Internationalisierung, Dezentralisierung, Flexibilisierung. Linz: 247-267.
- Trist, E. L.; Bamforth, K. W. (1951): Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. In: Human Relations, 4: 3-38.
- Walker, E.-M. (2016): „Dadurch wird unsere Arbeit weiter nach vorne verlagert in der Prozesskette“ – Organisationale Anerkennungsphänomene bei der Einführung eines digitalen Warenwirtschaftssystems. In: Arbeits- und Industriosozilogische Studien, 9 (1): 80-101.



### **AIS-Studien**

Das Online-Journal der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie  
in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS).

[www.arbsoz.de/ais-studien](http://www.arbsoz.de/ais-studien)